

CLEVERSON PEREIRA LEAL

IMPLANTANDO CORRETAMENTE UMA MICROEMPRESA NO BRASIL

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para o título de especialista em Gestão de Negócios da turma de 2006.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA
2006

Dedicatória e Agradecimento

Dedico este trabalho aos meus pais e irmãos, que sempre me apoiarão, estimulando-me e incentivando-me à busca constante do aprimoramento pessoal, intelectual e profissional.

Agradeço a Deus pela minha vida, saúde, força de vontade, por mais esta oportunidade e ao mesmo tempo vitória em estar concluindo este curso de pós-graduação.

Agradeço aos professores e coordenadores deste curso: pela amizade, companheirismo, tempo dedicado e acima de tudo, humildade em estar nos passando uma parte de suas experiências profissionais, intelectuais e vivenciais, no qual serviram de exemplos em minha trajetória de vida.

Quero também agradecer aos meus amigos que colaboraram e respeitaram este tempo no qual estive ausente por conta deste projeto em minha vida.

Epígrafe

“O que me preocupa não é o grito dos
violentos. É o silêncio dos bons”.

RESUMO

LEAL, Cleverson P. IMPLANTANDO CORRETAMENTE UMA MICROEMPRESA NO BRASIL.

Conforme a atual situação econômica e social do Brasil, cada vez mais as pessoas têm se interessado em estar iniciando o seu próprio negócio e com isso temos visto uma significativa participação e atuação das Microempresas não só satisfazendo um desejo empreendedor do empresário mas também criando todo um aspecto social. São nas Microempresas que consiste uma grande parcela da empregabilidade no Brasil, assim além de estar fazendo o seu papel social também aquece a economia, e muitas delas são parceiras das grandes empresas e multinacionais fornecendo seus pequenos produtos e serviços; colaborando assim no resultado do seu produto final. Em uma pesquisa realizada por órgãos competentes e também por pesquisadores ficou constatado que para cada 10 Microempresas implantadas no Brasil 02 fecham no seu primeiro ano, 03 terminam no segundo ano da sua gestão, 03 chegam ao quinto ano e as restantes não sobrevivem mais que 25 anos. Com a preocupação nestas tão importantes empresas, economicamente houve nos últimos tempos uma inversão na formação nos preços de vendas dos produtos e serviços no qual o “mercado” é que tem estabelecido o preço no qual quer pagar e a empresa precisa adequar o seu custo fazendo com que o seu produto seja competitivo ao mercado, estarão sendo apontado alguns aspectos e ferramentas fundamentais para a implantação e a continuidade destas instituições, sendo que para cada caso deverá ser moldado e adequado conforme a atividade econômica, localização, cultura regional.

Palavras-chaves: Microempresas; Empresas de Pequeno Porte; Empreendedor; Empreendedorismo; Marketing; Plano de Negócios.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 INTRODUÇÃO.....	01
1.2 METODOLOGIA.....	01
1.2.1 OBJETIVOS.....	02
1.2.2 OBJETIVO GERAL.....	02
1.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	02
1.2.4 DEFINIÇÃO METODOLÓGICA.....	02
1.3 AS MICROEMPRESAS E O SEU AMBIENTE.....	03
1.3.1 CARACTERÍSTICAS E CONCEITOS DE MICROEMPRESA.....	04
1.4 CONTITUIÇÃO DE UMA MICROEMPRESA.....	06
1.4.1 FINALIDADE.....	07
1.4.2 FASES.....	07
2 EMPREENDEDORISMO E PLANO DE NEGÓCIOS.....	11
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	11
2.1.1 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR.....	12
2.1.2 PERFIL DO EMPREENDEDOR.....	13
2.1.3 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DO EMPREENDEDOR BEM-SUCEDIDO....	15
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS - ELABORAÇÃO.....	17
2.2.1 CONTEXTO E OBJETIVOS.....	17
2.2.2 CONVENÇÕES MAIS UTILIZADAS.....	18
2.2.3 ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS.....	18
2.2.4 CAPA E SUMÁRIO.....	19
2.2.5 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	19
2.2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO.....	20
2.2.7 DESCRIÇÃO DA EMPRESA/EMPREENDIMENTO.....	20
2.2.8 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	20
2.2.9 ANÁLISE DE MERCADO.....	20
2.2.10 PLANO DE MARKETING.....	20
2.2.11 PLANO FINANCEIRO.....	21
2.2.12 ANEXOS.....	21

3 MARKETING	22
3.1 INTRODUÇÃO AO MARKETING.....	22
3.1.1 O QUE É MARKETING.....	23
3.1.2 FILOSOFIAS DE MARKETING.....	24
3.1.3 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	25
3.1.4 OPORTUNIDADES DE MARKETING.....	26
3.1.5 SELEÇÃO DE MERCADO-ALVO	29
3.1.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	31
3.1.7 COMPOSTO DE MARKETING.....	34
 4 CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS E COMPOSTO DE PREÇO	36
4.1 CONCEITOS.....	36
4.1.1 INTRODUÇÃO DO PRODUTO.....	37
4.1.2 CRESCIMENTO DO PRODUTO	37
4.1.3 MATURIDADE DO PRODUTO	37
4.1.4 DECLÍNIO DO PRODUTO.....	38
4.2 COMPOSTO DE PREÇO	39
4.2.1 ESTABELECIMENTO DO PREÇO.....	39
4.2.2 ADEQUAÇÃO DO PREÇO	40
4.2.3 VARIAÇÕES DE PREÇOS	40
 5. CONCLUSÃO.....	41
 REFERÊNCIAS	43
 ANEXOS.....	44
ANEXO I - ENQUADRAMENTO DAS EMPRESAS POR EMPREGADOS.....	44
ANEXO II - TAXA DE MORTALIDADE.....	45
ANEXO III - AS ME E EPP NA ECONOMIA	46
ANEXO IV - RENTABILIDADE X TEMPO	47
ANEXO V - ESTATUTO DA ME E EPP	48
ANEXO VI - CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR X GERENTE.....	59

1. INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

No contexto empresarial brasileiro em um período de 10 anos são constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas, sendo que em um desses anos foram constituídas 475.005 empresas no País, com as microempresas totalizando 267.525, representando um percentual de 56,32% do total de empresas constituídas no Brasil. O Sudeste foi a região que registrou o maior número de microempresas constituídas, com um total de 124.147, seguido do Sul, com 55.737; Nordeste, 45.551; Centro-Oeste, 27.366; e Norte, com 14.724.

Devido a grande versatilidade empregatícia brasileira e a constante mudança que passamos as pessoas se motivam por diversos aspectos à tornarem-se empresários: uns pela vontade de sair da vida de empregado e passar a tomar contra e risco das suas próprias decisões; Outros visando uma perspectiva de um rendimento maior do que como empregado; outros pelo seu espírito empreendedor e outros além de visar o empreendedorismo visa também o aspecto social e cultural.

O presente trabalho tem como base identificar alguns pontos importantes na jornada de implantação de um novo negócio dando um panorama geral do que é uma microempresa, mencionando aspectos para sua constituição e direcionar o leitor em como iniciar seu empreendimento de forma consistente no qual estará alicerçado em conceitos e ferramentas utilizadas para a continuidade da instituição.

1.2 METODOLOGIA

A apresentação metodológica no qual será explanada neste trabalho, tem como objetivo básico demonstrar as normas e conceitos técnicos utilizados desde o início incluindo toda pesquisa bibliográfica estudada.

A descritiva deste trabalho, será de forma teórica tendo em vista alguns aspectos vivenciados, sendo exposto inicialmente um panorama geral da microempresa e os passos para abertura da mesma, logo após será apresentado o empreendedorismo, plano de negócios, Marketing, finanças e contabilidade gerencial, no qual alguns aspectos da Gestão de Marketing, Gestão Financeira e Controladoria utilizou-se como revisão teórica para sustentação desta monografia.

1.2.1 OBJETIVOS

1.2.1.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar, através de uma visão geral, a importância das microempresas, sua constituição bem como ferramentas e técnicas para que um gestor leigo de microempresa utilize-as nas tomadas de suas decisões.

1.2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Alertar a pessoa que tem o intuito de ter seu próprio negócio no sentido de começar por um caminho correto;
- ✓ Abordar técnicas possíveis para detectar as diversas situações que uma microempresa possa ter entre os temas abordados.
- ✓ Aguçar o gestor de uma microempresa no sentido que existe métodos e técnicas para que antes do problema surgir, ele conheça para onde sua empresa está caminhando.

1.2.1.3 DEFINIÇÃO METODOLÓGICA

Quanto a finalidade, trata-se de uma pesquisa descritiva no qual propõe observar, analisar e descrever técnicas e procedimentos que um gestor de microempresa tem disponíveis a seu favor, fazendo com que consiga diagnosticar a saúde de sua microempresa.

Quanto aos meios, será uma pesquisa bibliográfica, documental e estatístico. A pesquisa terá um caráter sobretudo voltado ao documental, pois será utilizado diversas referencias como objeto de estudo inclusive de órgãos competente especializados na gestão de microempresas.

1.3. AS MICROEMPRESAS E O SEU AMBIENTE

Vivemos atualmente em uma sociedade globalizada, competitiva, cheia de informações e presenciando um cenário de constantes mudanças nas diversas áreas de atuação.

Este cenário nos mostra um constante movimento de mudanças, e nem sempre estamos em condições de dominá-lo. Há determinadas situações onde sequer conhecemos os perfis destas mudanças, sabemos tão somente onde elas vão acontecer, e quais suas conseqüências.

Em outras situações até conhecemos estes perfis, mas as mudanças se revelam em níveis inalcançáveis, e nada podemos contra elas. Nos dois cenários de mudanças que nos restam estamos em condições de influenciá-las ou até mesmo controlá-las, mas, sem dúvida, são fenômenos de dimensões, volume e quantidades inferiores aos outros dois.

É onde percebemos a necessidade de enfrentar este cenário de mudanças com estruturas internas nas empresas baseadas em equipes fortes, sinérgicas, com estruturas de sustentação sólidas.

As Microempresas estão em um sistema social aberto em constante interação com o ambiente, no qual estão inseridas. Os processos nelas desenvolvidos devem ser compatíveis com o ambiente, ou seja, com as necessidades dos mercados e a adaptação tecnológica. Devem ser flexíveis e suscetíveis de ajustes periódicos em função das mudanças ocorridas no ambiente. Os gestores das microempresas desempenham papéis, funções e tarefas planejadas e estruturadas para obter resultados operacionais que garantam a sobrevivência das mesmas em harmonia com o ambiente externo e com as condições internas. As funções administrativas e operacionais são estruturadas e gerenciadas para manter o equilíbrio entre os ambientes geral externo e de tarefas internas de forma a evitar os conflitos

organizacionais com a sociedade na qual esteja inserida.

O relacionamento da Microempresa com o ambiente social baseia-se no contexto de que constituísse um empreendimento empresarial para satisfazer às necessidades sociais do ambiente. O processo se inicia com a busca de informações e identificação das necessidades da comunidade, assim como a pesquisa de mercado. Segue a classificação das necessidades e definição dos meios para satisfazê-las. A definição dos meios para satisfazer às necessidades sociais constitui-se nos objetivos operacionais das empresas. Satisfazer necessidades sociais é objetivo e razão da existência de todas as empresas em qualquer segmento. Simultaneamente os gestores das empresas definem outros objetivos, como a sobrevivência, o crescimento, o desenvolvimento de pessoal, de tecnologia, de produto, de assistência e outros. Da satisfação das necessidades sociais depende a sobrevivência das organizações, tudo o mais é consequência das habilidades dos seus gestores em garantir a existência, crescimento e desenvolvimento das Microempresas.

O relacionamento das empresas com o ambiente geral exige dos gestores grande esforço como condição essencial de sobrevivência e crescimento. Esse equilíbrio com as condições internas constitui-se na estrutura necessária ao relacionamento da Microempresa com o ambiente geral ou sociedade.

1.3.1 CARACTERÍSTICAS E CONCEITOS DE MICROEMPRESA

A microempresa é uma categoria especial de empresa sendo regido por um estatuto criado na Lei número 7256/84 e regulamentado no Decreto 900880/85, visando facilitar a constituição e o funcionamento das empresas de pequena produção, diversificando a sua contribuição para o desenvolvimento da economia e da sociedade.

Microempresa estabelecida em Lei compreende-se a empresa individual ou coletiva que obtiver receita bruta anual igual ou inferior ao valor de R\$240.000,00 (Duzentos e Quarenta Mil Reais).

As atividades exercidas por empresa de importação, exceto as estabelecidas na Zona Franca de Manaus; as operações com imóveis; de depósito e armazenamento de produtos de terceiros, de seguros, câmbio, distribuição de valores mobiliários, de publicidade e comunicação, salvo as que utilizarem veículos de comunicação e de prestação de serviços por profissionais liberais e/ou profissões regulamentadas.

O estatuto da microempresa determina tratamentos diferenciados as empresas optantes pelo sistema, como por exemplo, em caso de empresa vinculada a atividade de profissionais liberais, deverão levar os documentos normais como qualquer empresa acrescido de formulários expedidos pelos Conselhos ou Ordens de suas respectivas atividades profissionais.

Para o registro e constituição da microempresa são necessários, conforme for o caso, declaração de empresa individual, contrato social, termo de responsabilidade ou declaração de microempresa dos sócios ou do titular da empresa individual esclarecendo que não haverá excesso do limite de receita bruta anual conforme a Lei em vigor, e que não se enquadra em qualquer hipótese da exclusão do estatuto, acrescido do nome da empresa a expressão microempresa ou sigla ME.

No caso de empresa já existente ou constituída será preciso enviar ao órgão de registro um comunicado que contenha a identificação do responsável ou dos sócios em caso de empresa coletiva, identificação do registro anterior, a declaração da receita bruta da empresa no ano anterior e a declaração que não ocorrerá excesso do limite de receita bruta anual conforme a Lei em vigor.

Na administração ou gerência da microempresa as exigências administrativas advindo dos órgãos federais somente obriga aos seus administradores ou contratados a manter seus documentos arquivado e em ordem relativos aos negócios praticados.

As microempresa são beneficiadas por isenções tributárias e contribuições diversas, sempre relacionada a opção pelo Simples.

O SIMPLES/Federal, introduzido a partir de em 1997 pela Lei nº 9.317, de 1996. O SIMPLES consiste, basicamente, em permitir que as empresas optantes recolham os tributos e contribuições devidos, calculados sobre a receita bruta, mediante a aplicação de alíquota única, em um único documento de arrecadação, chamado DARF-SIMPLES. O sistema de pagamento unificado pode abranger os tributos estaduais e municipais mediante convênio celebrados com a Receita

Federal para a qual são delegadas as atribuições de fiscalização e administração dos tributos administrados pelos entes estaduais ou municipais (ICMS ou ISS).

Atualmente, há duas leis federais que definem microempresa e empresa de pequeno porte, a saber:

O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99), que estabelece incentivo através da simplificação de suas obrigações administrativas, previdenciárias e creditícias e pela eliminação ou redução destas por meio de lei, assim as define:

- ❖ Microempresa é a pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14.
- ❖ Empresa de pequeno porte de R\$ 433.755,15 a R\$ 2.133.222,00.

A Lei do Simples Federal (Lei nº 9.317/96), que dá benefícios do ponto de vista tributário e fiscal, as define desta forma:

- ❖ Microempresa, aquela que tem faturamento anual de até R\$ 240.000,00.
- ❖ Empresa de pequeno porte a que fatura até R\$ 2.400.000,00.

Vários Estados possuem leis próprias de incentivo às microempresas e empresas de pequeno porte aos contribuintes do ICMS.

No entanto, as obrigações trabalhistas estão enquadradas no simples, exceto a questão do FGTS (Fundo de Garantia Por Tempo de Serviço).

1.4 CONSTITUIÇÃO DE UMA MICROEMPRESA

Existem duas modalidades legais na qual uma microempresa poderá se oficializar, sendo :

Empresário Individual:

Nesta a empresa pertence a uma única pessoa, que opera visando a seu próprio lucro. Seus pontos fortes são o recebimento de todos os lucros pelo proprietário. E seus pontos fracos são o de que o proprietário tem responsabilidade ilimitada, podendo todos os seus bens serem utilizados para satisfazer aos credores; limitada capacidade de endividamento inibe o crescimento; o proprietário deve ser capaz de assumir qualquer atividade; dificuldades em oferecer aos empregados oportunidade de carreira a longo prazo e perda de continuidade quando morre o proprietário.

Sociedade limitada:

Neste caso sua constituição requer no mínimo dois sócios e os mesmos têm responsabilidade limitada. Seus pontos fortes são o de poder levantar mais fundos que a empresa individual; ter maior capacidade de obter empréstimos, devido ao maior número de proprietários; maior disponibilidade de pessoas pensantes e capacidade administrativa; melhor condições de reter os bons empregados. Seus pontos fracos são que os proprietários poderão ter que cobrir dívidas de outros sócios com menos capacidade financeira; quando morre um sócio, a sociedade se dissolve; há dificuldades para liquidar ou transferir a sociedade e para alcançar operações de grande escala.

1.4.1 FINALIDADE

A fase de constituição consiste no registro dos documentos nos devidos órgãos após a Consulta Prévia. A partir do registro da documentação, a empresa está devidamente constituída e regular para iniciar a suas atividades.

1.4.2 FASES

JUNTA COMERCIAL - REGISTRO DO CONTRATO SOCIAL

FINALIDADE:

- Arquivamento do contrato social.

DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA

Para arquivamento do contrato social:

- Requerimento Padrão (Capa da Junta) assinada em 1 via;
- Contrato Social ou Declaração de Empresário Individual - assinado em 3 vias;
- Cópia autenticada do RG e CPF dos sócios;
- Demais documentos de acordo com a particularidade de cada empresa, ver site www.jucepar.pr.gov.br

RECEITA FEDERAL - INSCRIÇÃO DO CNPJ

FINALIDADE:

- Incluir a empresa no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ).

DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA

- Deve ser preenchido um formulário de CNPJ, disponível no site da Receita Federal e enviado (eletronicamente) à entidade, no próprio site . Em seguida, deverá ser impresso, assinado pelo administrador e reconhecido firma do DBE (documento básico de entrada) que anexado a uma cópia autenticada do contrato social, deverá ser entregue via postal ou via Central Fácil /SEBRAE a Receita Federal, para obtenção do CNPJ. Embora a documentação seja enviada pelo correio, o comprovante do CNPJ fica disponível no próprio site da Receita Federal.

PREFEITURA - EMISSÃO DO ALVARÁ

FINALIDADE:

- Licenciamento para desenvolver as atividades no local pretendido.

DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA

- Preenchimento do formulário próprio (Prefeitura);
- Consulta comercial aprovada;
- Cópia do CNPJ;
- Cópia do Contrato Social;
- E outros documentos e laudos solicitados na consulta comercial.
- Site: www.curitiba.pr.gov.br

INSCRIÇÃO ESTADUAL

FINALIDADE:

- Obter a inscrição no ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços).
- A Inscrição Estadual é obrigatória para empresas dos setores do comércio, indústria e serviços de transporte intermunicipal e interestadual, serviços gráficos e construção civil. Também estão incluídos os serviços de comunicação e energia.

DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA

A solicitação será feita através do contador que tem que estar cadastrado junto a Receita Estadual onde recebe uma senha de acesso para preencher a solicitação via site www.fazenda.pr.gov.br, após o preenchimento deverá apresentar os documentos abaixo relacionados para comprovar a inscrição.

- Contrato Social ou Requerimento de Empresário devidamente registrado na JUCEPAR e sua última alteração contratual se for caso. Se o Contrato Social ou Requerimento de Empresário tiver sido registrado há mais de 3 (três) meses deverá apresentar também Certidão Simplificada da JUCEPAR;
- Termo de responsabilidade com a devida assinatura do responsável pela empresa e de seu contabilista;
- Instrumento publico de mandato do Procurador da Empresa outorgado pelo(s) responsável(eis), se for o caso;
- Documentos adicionais poderão ser solicitados de acordo com a legislação em vigor ;

Os documentos poderão ser entregues diretamente na Receita Estadual ou através da Central Fácil/SEBRAE/PR

INSS - MATRÍCULA

FINALIDADE:

Inscrição no INSS

- Toda empresa deve estar registrada no INSS para que possa fazer os recolhimentos exigidos por Lei , ficando em dia com suas obrigações para retirada de Certidões Negativa de Débitos.
- Informações adicionais site: www.previdenciasocial.gov.br

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Dependendo da atividade a ser desenvolvida, haverá necessidade, ainda, de requerer laudos de outros órgãos, tais como:

- Secretaria de Meio Ambiente;
- Secretaria de Desenvolvimento Urbano;
- Corpo de Bombeiros;
- Conselhos de classe (CREA, CORE, CRM, etc.)
- Secretaria de Vigilância Sanitária.

É muito importante consultar a legislação que diz respeito ao seu negócio para verificar quais os procedimentos necessários e se existe algum órgão público que exige autorização para funcionamento. Por exemplo, é necessário pedir autorização de funcionamento para o SMMA (Secretaria Municipal do Meio Ambiente) para abrir uma lavanderia e do IAP para Lava-Car.

2. EMPREENDEDORISMO E PLANO DE NEGÓCIOS

2.1 EMPREENDEDORISMO

Iniciamos este capítulo procurando o significado da palavra no qual o dicionário no relata que *Empreendedorismo* designa os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. *Empreendedor* é utilizado para designar, principalmente, as atividades de quem se dedica a geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento, ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização, entre outras. Ainda Robert Menezes - professor de Empreendedorismo da UFCG - define: "*Empreendedorismo é aprendizado pessoal, que impulsionado pela motivação, criatividade e iniciativa, busca a descoberta vocacional, a percepção de oportunidades e a construção de um projeto de vida ideal.*" E sobre o ser empreendedor, faz o seguinte comentário: "*Ser empreendedor é preparar-se emocionalmente para o cultivo de atitudes positivas no planejamento da vida. É buscar o equilíbrio nas realizações considerando as possibilidades de erros como um processo de aprendizado e melhoramento. Ser empreendedor é criar ambientes mentais criativos, transformando sonhos em riqueza.*"

Visto a globalização, mesmo que a pessoa não se tenha um negócio próprio, o que se espera de quem trabalha nas organizações é que tenha espírito empreendedor e aja como se dono fosse. Empreendedorismo e comprometimento sempre se encontram juntos, independentemente do ambiente de trabalho em que a pessoa esteja. Essas habilidades podem ser desenvolvidas por meio de treinamento e uso certo de conceitos de administração para elaborar o plano de negócio.

A forma como os profissionais se preparam para entrar no mercado de trabalho também vem sofrendo alterações. No âmbito escolar e universitário, incentivavam-se os alunos no sentido de se preparar, da melhor forma possível, para trabalhar em grandes organizações, como um bem-sucedido "executivo" numa multinacional ou exercendo cargo numa instituição pública. Era comum encontrar estudantes, cujos pais tinham pequenos negócios, escondendo suas origens, pois se constrangiam com o ganha-pão da família. Entretanto, muda-se o mundo, altera-se a escala de valores e a preferência pelas formas de negócio. Atualmente, no Brasil desenvolver o próprio empreendimento é visto como alternativa importante de

trabalho. O empreendedorismo, gradativamente, vem se firmando como uma grande possibilidade de opção profissional junto à atuação em grandes organizações e na área pública.

A questão básica é identificar quem é este empreendedor em potencial e procurar conhecer suas características para, num futuro imediato, apresentar formas que criem melhores condições para que este profissional aumente suas possibilidades de sucesso no mercado de trabalho e viabilizar novas empresas ou projetos por meio de planos de negócios. Neste capítulo são apresentadas as características, opiniões e padrões de comportamento deste empreendedor em potencial, definindo seu perfil e necessidades. Com o uso destas informações, é possível gerar mais condições para melhor instrumentalizá-lo em seu negócio.

Deve-se levar em consideração que o empreendedor em potencial já tem idéia de abrir seu próprio negócio e nítida visão da área em que vai atuar; tem em mente quais podem ser os fatores que garantam o sucesso de um novo empreendimento; tem hábito de ler revistas e jornais, possui *hobbies* e habilidades artísticas, além de participar de eventos que o ajudem em sua formação.

2.1.1 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

Empreendedor é uma pessoa que cria novo negócio em face a risco e incerteza, que tem flexibilidade e facilidade nas negociações, tolerar erros, ter iniciativa, ser otimista, ter auto-confiança e ter intuição e ser visionário para negócios futuros com o propósito de conseguir lucro e crescimento, mediante identificação de oportunidades de mercado e agrupamento dos recursos necessários para capitalizar sobre estas oportunidades. Em diversas literaturas especificamente na americana existem pesquisas relacionadas ao tema, em que procuram estabelecer qual é o perfil do empreendedor. Uma vez possível que o perfil do empreendedor brasileiro tenha alguma semelhança, convém tomar conhecimento de seus aspectos.

Gerber (1990 : 22) afirma que "a personalidade empreendedora transforma a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade. O empreendedor é o visionário dentro de nós. O sonhador. A energia por trás de toda atividade humana. A imaginação que acende o fogo de futuro. O catalisador das mudanças". Trata-se

de uma personalidade criativa, "sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia". Tem necessidade de exercer controle; quem vive, como ela, no visionário mundo do futuro, precisa ter controle sobre pessoas e eventos atuais, a fim de poder concentrar-se em seus sonhos.

2.1.2 PERFIL DO EMPREENDEDOR

O Perfil do Empreendedor envolve alguns pontos críticos, no sentido de viabilizar a continuidade do negócio que, porventura, tenha iniciado. A seguir, resumidamente, é demonstrado seu perfil típico:

- ❖ **As coisas podem ficar melhores :** Um empreendedor deve acreditar que o modelo atual pode ser melhorado. Ele compreende que não será nada fácil traduzir esta frase em resultados e por isso, é a primeira pessoa a aceitar o desafio de mudar. É a primeira pessoa a se responsabilizar caso algo falhe em toda a trajetória do empreendimento. Empreendedores gostam de mudanças.
- ❖ **tem desejo por responsabilidade:** geralmente, alimenta uma responsabilidade pessoal pelo resultado do negócio; prefere ter controle sobre os recursos e procura usá-los para alcançar os objetivos por ele determinados;
- ❖ **tem preferência por riscos moderados:** trabalha com riscos calculados; dificilmente "joga";
- ❖ **possui confiança em sua habilidade para o sucesso:** tende a ser otimista em relação a sua possibilidade de sucesso e geralmente seu otimismo é baseado na realidade;
- ❖ **sente desejo de contínuo *feedback*:** gosta de saber como está se saindo e constantemente procura por apoio e reforço;
- ❖ **apresenta elevado nível de energia:** tem mais energia que a média das pessoas, que é fator crítico para o início de um novo negócio, pois

muitas horas e trabalho árduo são mais a regra do que a exceção, no início de uma empresa;

- ❖ **mantém uma orientação futura:** tem um senso bem definido para a busca de oportunidades; olha para frente e está menos preocupado com o que aconteceu no dia anterior do que com o que virá a acontecer amanhã;
- ❖ **tem capacidade de organização** no sentido de escolher as pessoas e os recursos certos;
- ❖ **possui visão do dinheiro** como símbolo do sucesso e não um fim em si mesmo.
- ❖ **A arte de ver mais longe e evoluir com erros :** Através de mudanças, se obtém experiências e estas, traduzem-se em ciência, que por sua vez é utilizada para fins evolutivos. Quando há evolução, há melhora. Definitivamente, empreendedores são pessoas que não apreciam situações de normalidade ou mediocridade. Empreendedores são antes de tudo, pessoas que tem a capacidade de enxergar o invisível. Empreendedores possuem uma visão de longo alcance.
- ❖ **Empreendedores adoram não como resposta :** Inovações em corporações e corporações com inovações, surgem em sua maioria das vezes, em momentos de necessidade. Momentos de necessidade demandam grandes soluções, que por sua vez, demandam grandes idealizadores. Para qualquer solução necessária, exige-se riscos e tentativas. Riscos e tentativas costumam estar presentes em ambientes dinâmicos e hostis. Em resumo, alguém precisa ter "estrutura" profissional e emocional para ir em direção contrária do fluxo praticado. Em primeira estância e, em 99% das vezes, o primeiro *feedback* solicitado trará péssimos incentivos. "Não, isto não vai dar certo". Empreendedores adoram não como resposta, eles seguem adiante exaurindo possibilidades e visionando o por vir.

2.1.3 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DO EMPREENDEDOR BEM-SUCEDIDO

As características de um empreendedor bem-sucedido estão ligadas aos aspectos de seu perfil conforme abaixo abordado :

- ❖ **pró-ativo:** tem iniciativa, porque faz as coisas antes que lhe peçam ou que seja forçado pelos eventos. É assertivo, pois é capaz de confrontar problemas e fala para os outros o que devem fazer, de forma direta;
- ❖ **voltado para resultados:** vê e age em função de oportunidades, orientado para a eficiência, comprometido com a alta qualidade do que faz, uso de planejamento sistemático e acompanhamento dos resultados;
- ❖ **comprometido com as pessoas:** faz esforços para ter o trabalho realizado no tempo certo, reconhece a importância dos relacionamentos dentro do empreendimento;
- ❖ **tolerância com ambigüidade e flexibilidade:** consegue conviver com situações mutáveis do ambiente em que atua. Esta habilidade é crítica para o sucesso do empreendimento, pois as circunstâncias são geralmente novas e exigem trabalhar com informações muitas vezes contraditórias. Consegue adaptar sua empresa às mudanças de demanda por parte dos clientes. Num mundo em rápida mutação, rigidez geralmente leva ao fracasso.

Uma das características que permitem ao empreendedor ser bem-sucedido em seu negócio é sua capacidade de atribuir tarefas para as demais pessoas. Ele se torna não efetivo quando tenta fazer tudo sozinho. A capacidade de delegação é muito importante para o sucesso do empreendimento e vai contra a tendência natural do empreendedor em centralizar. (Mancuso, 1985 : 76).

Halloran (1992 : 3) apresenta um questionário para avaliar as características que as pessoas possam vir a ter como empreendedores em potencial; por exemplo, se os pais são empresários, qual é a formação familiar, o número de vezes em que foram demitidas, a carreira em empresas existentes? Já administraram algum negócio antes dos 20 anos de idade? Qual a idade, estado civil, nível de educação formal, motivação inicial para ter seu próprio negócio? Qual sua escolha entre trabalhar duro e trabalhar de maneira esperta? De quem teriam aconselhamento sobre o negócio, postura em relação à competição, a horários e a pessoas? Para os

resultados, atribui uma classificação por meio da somatória de pontos gerada pelas respostas, tais como considerar a pessoa como empreendedor bem-sucedido para as frequências máximas; como empreendedor em potencial aquele que tem o desejo de um dia abrir um negócio, para as frequências médias; e não-indicação de qualificações para ser empreendedor para os valores mais baixos. Na realidade, trata-se de uma simplificação em que, muitas vezes, a realidade não comprova o veredito do questionário, pois muitas pessoas podem não ser eficientes no teste e ser empreendedores competentes e bem-sucedidos na vida real.

Kuriloff, Hemphill & Cloud (1993 : 22) também apresentam características empreendedoras: comprometimentos com tarefas, escolha de riscos moderados, capacidade de identificar oportunidades, objetividade, necessidade de *feedback*, otimismo em relação a situações difíceis, atitude de respeito em relação a dinheiro, tomado como indicativo de sucesso e não como um fim em si mesmo, e administração pró-ativa.

Corrêa (1995 : 147), ao apresentar uma nova concepção no processo de formação de empreendedores, no Estado do Rio Grande do Sul, também estabelece suas características:

"... são indivíduos internamente motivados para atuar em seus negócios com autoconfiança mais desejosos de independência e autonomia do que pessoas não empreendedoras — são pessoas que possuem predisposição para o progresso, têm uma percepção mais arrojada sobre o futuro e às próprias condições para enfrentar os fatores diversos ao meio. Acreditam na capacidade do homem em construir seu destino, melhorar o ambiente externo e enfrentar situações difíceis como são os desafios — difíceis mas possíveis de serem suplantados, pois que tem o Homem potencialidade para tal".

A influência das estruturas cognitivas adotadas por dirigentes de pequenas empresas em seu processo de decisões estratégicas foi pesquisada por Gimenez (1997). O estudo sugere que

"a estratégia prospectora pode ser preferida por indivíduos cujas características psicológicas indiquem uma preferência pela inovação. Por outro lado, a estratégia defensiva parece ser mais atraente a indivíduos

que prefiram um estilo adaptativo de solução de problemas. Estes aspectos demonstram como é importante reconhecer as características básicas dos empreendedores, pois vão influenciar a forma de surgimento do negócio, de como será administrado ao longo do tempo e qual sua probabilidade de sucesso".

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS - ELABORAÇÃO

Além de ter e/ou desenvolver as características de empreendedor, é de suma importância saber elaborar um plano de negócio, quando for criar sua empresa ou desenvolver um projeto específico de uma Unidade Estratégica de Negócios, quando for dentro de uma grande organização. O Plano de Negócio é um documento que engloba todos os aspectos da geração e administração de um novo empreendimento, incluindo tendências de mercado, da concorrência, projeções de vendas, entre outros, conforme itens a seguir. Pelo fato de que o plano de negócio engloba todas as funções, recomenda-se ao leitor fazer uso do conteúdo dos demais capítulos deste livro, quando for elaborar seu plano de negócio. Uma vez que o aspecto de marketing é fundamental para um plano de negócio e o empreendimento não se viabiliza sem que a questão mercadológica esteja claramente definida, é necessário um cuidado redobrado na definição estratégica de marketing.

2.2.1 CONTEXTO E OBJETIVOS

O desenvolvimento do plano de negócios, como sistematização das idéias a respeito dos negócios do empreendimento (culminando com a produção de um documento de referência), pode ser visto como uma etapa no processo empreendedor:

Identificar e avaliar a oportunidade → *Desenvolver o plano de negócios*
→ Determinar e captar os recursos necessários → Gerenciar o empreendimento criado

Pode-se resumir os objetivos de um plano de negócios nos seguintes itens:

- ❖ Testar a viabilidade de um conceito de negócio.
- ❖ Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia.

- ❖ Atrair recursos financeiros.
- ❖ Transmitir credibilidade.
- ❖ Desenvolver a equipe de gestão.

Um plano referente a um empreendimento maduro possui objetivos similares, exceto pelo fato de estar focando o crescimento do empreendimento ou a criação de uma determinada linha de negócios (não a criação do empreendimento como um todo).

2.2.2 CONVENÇÕES MAIS UTILIZADAS

As seções que compõem um plano de negócios podem ser padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico, com um significado já bem conhecido dos potenciais leitores.

Quanto ao volume, podem variar bastante. Um plano de negócios para uma pequena empresa de terceirização pode ser menor que o de uma grande organização. Muitas seções podem ser mais curtas que outras e até ser menor que uma única lauda. O importante é que seu grau de detalhamento esteja adequado ao seu público alvo. Neste sentido pode-se dividir, grosseiramente, em 3 tipos:

- ❖ Mini (*mini-plans*): quando apenas uma seção, similar a um sumário executivo, é apresentada. Por ser um resumo isolado, a terminologia e tipo linguagem (formal ou informal) deve aderir com precisão a um público-alvo previamente especificado.
- ❖ Parcial (*working plans*): planos de tamanho intermediário, em geral fazendo uso de linguagem mais informal, que permite maior compactação.
- ❖ Completo (*presentation plans*): planos para uma apresentação mais completa, bem detalhados, em geral fazendo uso de linguagem formal e com maior cuidado na formação.

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, porém, qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções as quais proporcionam um entendimento completo do negócio.

2.2.3 ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio. Elas são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano de negócios entender como funciona o empreendimento e o que se planeja.

O plano completo usualmente é visto como uma coleção de sub-planos, incluindo "Plano financeiro", "Plano de marketing", "Plano de produção", e "Plano de recursos humanos". Desse modo o leitor também espera compreender seus produtos e serviços, seu mercado, sua situação financeira, sua estratégia de marketing, e demais recursos.

As seções propostas, descritas sucintamente abaixo, seguem o padrão que se capta, aproximadamente, do formato recomendado por empresas, financiadores, livros, e exemplos de caso.

Dependendo do público alvo do plano de negócios, estruturas distintas das aqui propostas terão, provavelmente, de ser apresentadas.

2.2.4 CAPA E SUMÁRIO

A capa do plano de negócios (ou página home no caso de hipertexto) fornece a primeira impressão e pode determinar o grau de atenção que o leitor proporcionará inicialmente para o documento. Todavia planos de negócios são requeridos, com frequência, em meio digital, para serem formatados em contexto análogo ao de uma revista, onde cada plano equivaleria a um artigo. Neste caso não faz sentido o uso de uma "capa do documento", de modo que a preocupação maior deve ser com relação ao título apresentado.

O sumário deve conter o título de cada seção do *plano de negócios* — no caso impresso também a página respectiva onde se encontra.

2.2.5 SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo é a principal seção do plano de negócios. Através do sumário executivo é que o leitor decidirá se continua ou não a ler o plano de negócios.

- **Função:** explica o modelo de negócios básico, fornece uma explanação dos fundamentos e justificativas gerais para a estratégia que se tem em vista.
- **Recomendações:** deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam no texto do plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O

sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

2.2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

A seção de planejamento estratégico é onde são definidos os rumos do empreendimento, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão do empreendimento. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações do empreendimento.

2.2.7 DESCRIÇÃO DA EMPRESA/EMPREENDIMENTO

Nesta seção deve-se descrever o empreendimento, seu histórico, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados, etc.

Em caso de empresa já constituída, descrever também seu crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, e impostos.

2.2.8 PRODUTOS E SERVIÇOS

Descrever quais são os produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.

2.2.9 ANÁLISE DE MERCADO

Deve-se mostrar que se conhece muito bem o mercado consumidor do produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a participação de mercado do empreendimento e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc. A análise do mercado envolve pelo menos três dimensões: o mercado consumidor, os fornecedores e os concorrentes.

2.2.10 PLANO DE MARKETING

O Plano de marketing apresenta como você pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias

de promoção/comunicação e publicidade. Destaca ainda a necessidade da interação com os clientes buscando destas respostas para melhoria contínua.

2.2.11 PLANO FINANCEIRO

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas de seu empreendimento e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de 3 anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc

2.2.12 ANEXOS

Esta seção deve conter todas as informações que você julgar relevantes para o melhor entendimento de seu plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que você não pode esquecer de incluir é a relação dos curriculum vitae dos sócios da empresa ou elementos-chave do empreendimento. Você poderá anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que você realizou, material de divulgação de seu negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

3. MARKETING

3.1 INTRODUÇÃO AO MARKETING

Para a palavra MARKETING existem muitas tentativas de interpretações tanto de estudiosos da área quanto a traduções em dicionários no qual o Dicionário Novo Aurélio nos diz que : *“é o conjunto de estratégias e ações que provêem o desenvolvimento, o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor”*

A gestão de marketing consideramos como uma das ferramentas mais úteis de análise dos mercados. As diversas opções que são mostradas por meio da utilização dos elementos mercadológicos trazem resultados que, pelo menos, diminuem os erros cometidos anteriormente.

Quando falamos em marketing, não estamos apenas citando os elementos de um Programa de Ação de Marketing, ou seja, os 4 Ps tão conhecidos (Produto, Preço, Ponto de distribuição e Promoção). Estamos considerando todo um instrumental que precede a especificação destes, como a Análise dos Mercados Consumidores, Análise da Concorrência, Análise do Ambiente onde a empresa opera (economia, política, tecnologia, entre outros itens relevantes) e a Análise de Opções Estratégicas para se chegar aos objetivos fixados.

Assim sendo, é de extrema importância que todas as decisões de marketing estejam com alicerces nas premissas do mercado, sob pena de se realizarem ótimas ações mercadológicas, mas para públicos errados, ou de fácil resposta para os concorrentes, ou ainda sob sério risco de insucesso por mudanças no cenário econômico, tecnológico ou político.

Precisamos mudar muitas vezes a nossa visão de Marketing, pois engloba a construção de um satisfatório relacionamento a longo prazo do tipo *ganha-ganha* no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam. O marketing se originou para atender as necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para "vender" idéias e programas sociais. Técnicas de marketing são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida.

3.1.1 O QUE É MARKETING?

Alguns autores propõem um conceito tridimensional ao marketing: o marketing pode ser entendido como uma atividade realizada na empresa (dimensão funcional), um processo gerencial (dimensão administrativa) ou uma maneira ampla de conduzir a empresa (dimensão filosófica).

No que respeita à dimensão funcional, o marketing pode ser conceituado como uma das funções desenvolvidas na empresa que visa atender simultaneamente aos desejos e necessidades dos consumidores e aos objetivos econômicos da empresa mediante a oferta de um produto ou serviço.

Pode-se dizer de modo mais simplificado que o marketing é uma atividade humana dirigida para a satisfação de necessidades e desejos por meio dos processos de troca.

Na verdade, o objetivo do marketing é conquistar e manter clientes e também fazer com que os atuais compradores prefiram fazer negócio com você e não com seus concorrentes. Por isso, também se pode conceituá-lo como um trabalho de busca de consumidores e, em seguida, de estimulação deles para comprar os produtos/serviços da empresa.

Do ponto de vista da dimensão administrativa, o marketing consiste na análise, planejamento, implementação e controle de programas destinados a realizar as trocas desejadas com os mercados-alvo, de modo a atingir as metas da organização.

Quanto à dimensão filosófica, você está absolutamente certo se definir o marketing como uma atitude, um modo de pensar, uma filosofia, enfim, que se orienta para o cliente.

Na realidade, é mesmo uma orientação para o cliente que tem como retaguarda o marketing integrado (4 Ps), cujo objetivo é gerar satisfação e, a longo prazo, o bem-estar do consumidor como chave para o atendimento das metas organizacionais.

É claro que é importante ganhar dinheiro. Perceba que aqueles que estabelecem o dinheiro como objetivo principal geralmente ganham menos do que os que se determinam em garantir um produto ou serviço que satisfaça a algum segmento da sociedade.

Normalmente quando se pergunta a um executivo: "Qual é seu negócio?", a resposta é: "Nós fazemos *computadores* ou nós vendemos *cosméticos*". A quase

invariabilidade dessas respostas mostra que esses executivos devem começar a pensar em termos dos benefícios que eles comercializam, das necessidades (desejos ou expectativas) que estão satisfazendo, dos problemas que estão resolvendo.

Isso significa que, em vez de tentar vender o que é para nós mais fácil fabricar, precisamos descobrir muito mais sobre o que o consumidor está desejando comprar.

3.1.2 FILOSOFIAS DE MARKETING

Na maior parte das empresas, o marketing ocupava, há 50 anos, apenas um lugar modesto no organograma, o de um serviço comercial, composto por alguns vendedores e empregados e muitas vezes estava subordinado ao diretor de produção ou diretor administrativo, mas aos poucos, essa função foi-se alargando progressivamente e colocada no mesmo plano das outras direções de produção, financeira e de recursos humanos.

Atualmente, pode-se ver a mesma empresa praticando diferentes filosofias de marketing ao redor do mundo e ver empresas usando filosofias diferentes do marketing em um mesmo mercado: orientação para produção, produto, venda, cliente e sociedade, podendo-se identificar na evolução do marketing as seguintes filosofias para sua administração :

- ❖ **Orientação para Produção:** A grande questão, para as empresas, era produzir e não vender. O papel do marketing é, essencialmente, entregar produtos em locais onde possam ser comprados.
- ❖ **Orientação para Produto:** Considera que os consumidores preferem os produtos de melhor qualidade, desempenho e aspectos inovadores. Portanto as organizações deveriam esforçar-se para aprimorar seus produtos permanentemente.
- ❖ **Orientação para Vendas:** A orientação para venda significa que o propósito da empresa é satisfazer o desejo do cliente para que ele possa voltar e comprar mais vezes na sua loja ou em qualquer outro comercio que trabalhe.Com isso o cliente fará o marketing da empresa,aumentando os seus clientes.
- ❖ **Orientação para o Cliente:** A função principal da empresa não é mais produzir e vender, mas satisfazer à clientela, consultando-a antes de produzir qualquer coisa, via estudos de mercado e com base nessa consulta, caso

seja favorável, oferecer-lhe produtos/serviços/idéias de qualidade e valor, para que os consumidores voltem a comprar e a falar bem da empresa e de seus produtos.

- ❖ **Orientação para o Marketing Socialmente Responsável ou Marketing Societal:** Sustenta que a organização deve determinar as necessidades, desejos e interesses do mercado-alvo e então proporcionar aos clientes um valor superior de forma a manter ou melhorar o bem-estar do cliente e da sociedade.
- ❖ **Orientação para o Marketing Holístico:** Nesta abordagem a empresa deve tentar compreender e administrar toda a complexidade envolvida na gestão de marketing de uma empresa.

3.1.3 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Como todas as áreas funcionais de uma empresa, a de marketing deve sempre estar subordinada ao planejamento geral da empresa. Assim, o que define a lucratividade e as grandes linhas estratégicas do marketing é o Planejamento Estratégico geral da organização.

O Processo Mercadológico consiste em utilizar sistematicamente algumas ferramentas. A seqüência destas é dada a seguir:

- ❖ **Analisar as oportunidade de marketing:** nesta etapa, o administrador de marketing deve ter em mente que as oportunidades podem estar no ambiente maior da empresa (macroambiente), ou nos atores que participam do relacionamento diário desta com seus mercados fornecedores e consumidores. Portanto, o constante monitoramento das forças econômicas, tecnológicas, demográficas e socioculturais é de extrema importância para a empresa. Também os fornecedores, os intermediários, os concorrentes e os consumidores devem ser assistidos de perto pela empresa, pois podem oferecer grandes oportunidades, assim como comprometer todo o esforço da mesma.
- ❖ **Selecionar mercados-alvo:** após analisar o ambiente, o administrador de marketing deve avaliar a possibilidade de segmentar o mercado, ou seja, dividir o mercado em partes menores que possam ser melhor

atendidas pela empresa. Por trás desta divisão está o fato de que nem todos os consumidores são iguais ou desejam as mesmas soluções. Portanto, é importante selecionar a quem será destinada a oferta da empresa, bem como a decisão de quais serão os diferenciais da mesma frente a concorrência nestes segmentos de mercado.

- ❖ Desenvolver o mix de marketing: para satisfazer seus clientes, uma empresa deve levar ao mercado a solução mais adequada. Isto quer dizer que devem ser desenvolvidos produtos/serviços, a um certo preço, por meio de canais de distribuição adequados e os consumidores devem ser informados e persuadidos a adquirir da empresa e não de seus concorrentes. Portanto, é nesta etapa que se definem os 4 Ps (Produto, Preço, Ponto-de-venda e Promoção), ou seja, especifica-se o mix de marketing para os segmentos selecionados.
- ❖ Gerenciar o esforço de marketing: a etapa final do processo é a de coordenação e controle do esforço de marketing junto aos diversos mercados. Aqui é que ocorre a implementação do plano e onde se concentra a maior parte do tempo do administrador de marketing.

3.1.4 OPORTUNIDADES DE MARKETING

Esta etapa tem por objetivo desenvolver conceitos gerais a respeito da análise das oportunidades que o mercado nos apresenta, de maneira a formar subsídios para o desenvolvimento de uma estratégia mercadológica. Basicamente trataremos da análise genérica do macro e do micro ambientes de marketing, bem como da Análise dos Mercados Consumidores.

ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING

Qualquer empresa, podemos considerar, nunca está sozinha no mercado. Mesmo que ela detenha um monopólio, sempre estará influenciada por seus fornecedores, por seus consumidores e por um emaranhado de forças externas, fora de seu controle, como a economia nacional e mundial, a política, as oscilações no mercado financeiro, organizações de trabalhadores etc. Assim, teremos que considerar cada uma delas numa análise ampla, para podermos direcionar nossas ações mercadológicas.

Num plano mais amplo, sempre temos de considerar variáveis como o quadro econômico geral, nacional e internacional, se for necessário, o ambiente físico onde a empresa se insere, o ambiente tecnológico, do qual a empresa depende, o ambiente demográfico, com suas modificações ao longo do tempo, o ambiente sociocultural da população, que tem um impacto extremamente grande sobre as decisões de marketing, e o ambiente político-legal, que pode restringir ou ampliar os horizontes de uma empresa, do ponto de vista de mercado.

Num plano mais próximo da empresa, teremos alguns elementos com os quais a empresa vive diariamente, como seus concorrentes, que têm função de melhorar os níveis competitivos num mercado, e com os quais a empresa é obrigada a conviver, e os públicos em geral (não somente os clientes da empresa) que não compram dela, mas certamente têm influência na percepção dos clientes em relação à organização.

Olhando para a empresa em sua operação no curto e médio prazos, existem alguns componentes com os quais ela é obrigada a interagir, sob pena de deixar de existir caso não tenha bons relacionamentos estabelecidos.

O primeiro deles são os fornecedores da empresa. Eles têm grande influência sobre o sucesso da empresa, pois mediante seus insumos, sejam produtos ou serviços, a empresa pode realizar a transformação e disponibilizar ao mercado seus próprios produtos ou serviços. Torna-se clara a importância destes. Se pararem de fornecer ou modificarem seus padrões de qualidade, certamente a empresa sofrerá um impacto grande. Se não estiverem comprometidos com o resultado final do processo, ou seja, a satisfação dos clientes da empresa, certamente causarão transtornos para a organização. E assim por diante.

O segundo elemento importante são os intermediários, ou seja, aqueles que adquirem produtos da empresa para revenderem aos consumidores finais. O estabelecimento do relacionamento com estes é de extrema importância para que os objetivos da empresa sejam alcançados, pois não é possível oferecer produtos num dado mercado sem que ele esteja corretamente coberto, ou seja, que estes não estejam disponíveis para a compra.

O terceiro elemento importante, ou melhor, o mais importante, são os clientes da empresa, que consomem seus produtos ou serviços. Isso quer dizer que se eles deixarem de comprar nossos produtos, todo o resto deixará de ter sentido, e a empresa estará fadada à morte.

Finalmente, não podemos deixar de analisar os concorrentes com os quais estamos disputando o mercado. O primeiro passo é identificá-los, dentro de uma ótica ampliada. A seguir devemos prospectar quais são seus objetivos e estratégias. Na etapa seguinte é essencial conhecermos seus pontos fortes e fracos, pois encontraremos vulnerabilidades que poderemos explorar e potencialidades contra as quais devemos nos precaver. Por último, é importante avaliar seus padrões de reação a nossos eventuais ataques.

É importante que tenhamos em mente todos estes elementos, pois o sucesso de nosso esforço de marketing dependerá de conhecermos bem como eles se comportam e de nos posicionarmos em relação a eles corretamente.

ANÁLISE DOS MERCADOS CONSUMIDORES

Como já vimos, estes mercados consumidores são a razão de ser de qualquer organização. Assim, devemos dar especial atenção para este componente do ambiente de marketing.

Podemos chamar de mercado consumidor a formação de indivíduos ou conjunto de indivíduos que adquirem produtos ou serviços para seu consumo pessoal.

PROCESSO DE COMPRA

Tão importante quanto os fatores que influenciam as decisões de compra é conhecermos como se processa a compra, isto é, quais são os passos que um consumidor realiza até adquirir certo produto ou serviço.

A compra em si é somente uma etapa de todo o processo. Antes disso, o cliente já praticamente decidiu o que fazer, e somente terá algumas dúvidas a respeito do produto, da marca, do distribuidor ou da quantidade. Existe todo um esforço anteriormente feito até chegar a este fim.

Primeiro ele reconhece o problema, ou seja, nota a falta de algo, percebe que o produto que utiliza hoje já não está tão bom ou está fora de moda.

Em seguida, depois de verificar que algo está errado, ele busca informações a respeito das alternativas que tem disponíveis. Essa busca pode ser interna, dentro de sua própria mente, ou externa, quando ele parte em busca de informações no mercado ou com outras pessoas conhecidas.

Como ordem lógica, ele precisa decidir qual das opções disponíveis é a melhor. Portanto, passa por um processo de Avaliação das Alternativas disponíveis.

Dentre as alternativas, ele vai escolher uma que, em sua percepção, melhor resolva seu problema. Portanto, ele decide qual produto e de que marca comprar.

Por fim, o consumidor realiza o que chamamos de comportamento pós-compra, onde ele realmente avalia se o produto que comprou atendeu a suas expectativas e se a decisão foi correta. Estas informações serão muito importantes na próxima vez em que decidir resolver o mesmo problema.

3.1.5 SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO

Nem sempre um vendedor ou proprietário de uma empresa tem a visão de uma estratégia voltada para o mercado. A evolução da organização mostra como o pensamento dos homens de marketing desenvolveu-se ao longo do tempo. A composição central da estratégia de marketing é o SAP (Segmentação, Alvo e Posicionamento).

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Um mercado é formado por compradores que diferem entre si em um ou mais aspectos. Eles podem se diferenciar em seus desejos, recursos, localização geográfica, atitudes e práticas de compra. Quaisquer destas variáveis podem ser usadas para dividir o mercado em partes menores, ou seja, segmentos.

Na segmentação geográfica, o mercado é dividido em diferentes unidades geográficas: países, estados, regiões, municípios, cidades ou bairros.

Na segmentação demográfica a divisão do mercado é em grupos, com base em variáveis demográficas tais como idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida familiar, renda, ocupação, nível de escolaridade, religião e nacionalidade.

Na segmentação psicográfica, os consumidores são divididos em diferentes grupos com base na classe social, no estilo de vida ou nas características de personalidade.

E, por fim, na segmentação comportamental, a base para divisão dos grupos de consumidores é o conhecimento, atitudes, uso ou resposta referentes ao produto. Podem ser agrupados de acordo com:

- ✓ *Ocasões*: quando têm a idéia, fazem a compra ou utilizam um produto;
- ✓ *Busca de benefícios*: os diferentes benefícios que procuram obter;
- ✓ *Condição do usuário*: se não-usuário, novo ou usuário regular;
- ✓ *Taxa de uso*: verificando a relação entre o grupo que usa intensivamente o bem de consumo e sua percentagem no total de compras daquele produto;
- ✓ *Grau de lealdade*: observando-se os consumidores completamente leais, os moderadamente e os que não apresentam qualquer lealdade. É bom observar que, muitas vezes, o que parece ser lealdade não é mais que hábito, indiferença, preço baixo ou falta de outras marcas disponíveis;
- ✓ *Estágio de aptidão*: algumas pessoas desconhecem o produto; algumas o conhecem; algumas estão informadas a respeito deles; algumas estão interessadas; algumas desejam o produto e outras têm a intenção de comprá-lo;
- ✓ *Atitude*: as pessoas podem ser entusiastas, positivas, indiferentes, negativas ou hostis em relação a um produto.

REQUISITOS PARA UMA SEGMENTAÇÃO EFICAZ

Dadas estas diversas possibilidades de critérios de segmentação de mercado, existem algumas características que devemos levar em consideração para que a segmentação adotada seja coerente e passível de implementação. Um segmento de mercado deve ter as seguintes características:

- ✓ mensurabilidade: um segmento deve ter tamanho determinado;
- ✓ substancialidade: um segmento de mercado deve ser capaz de gerar fluxo de caixa compatível com os objetivos da empresa;
- ✓ acessibilidade: devem existir meios de ativação do segmento por intermédio das ferramentas do composto de marketing;
- ✓ operacionabilidade: a empresa deve ter capacidade de desenvolver a oferta ao segmento de mercado em questão.

Se algumas destas características não puderem ser determinadas ou a organização não tiver capacidade de operacionalizá-las, então este segmento não

deve ser considerado para o mix atual. Potencialmente pode ser visto como um alvo futuro, mas depende do desenvolvimento de infra-estrutura para tal.

MERCADO-ALVO

A segmentação de mercado revela os grupos de consumidores com os quais potencialmente a empresa pode atuar. Ela deve avaliar estes e decidir quantos e quais irá atender, ou seja, criar seus alvos de mercado. Esta afirmação nos remete a uma reflexão. Será que a organização precisa atender a todos os consumidores da mesma maneira? Será que prioritariamente não existem grupos nos quais ela tem maior interesse em desenvolver relacionamentos? Para responder a estas perguntas, devem-se avaliar os segmentos de mercado por meio de alguns indicadores:

Por meio deles, podemos priorizar os grupos identificados mediante a resposta esperada destes relativamente ao esforço de marketing da empresa. Também podemos descartar alguns grupos de consumidores que não são de interesse para a organização. É importante frisar que não iremos atendê-los se quiserem adquirir nossos produtos e serviços, mas nosso esforço será para conquistarmos e mantermos os segmentos julgados como alvos.

Como resultado das análises anteriores, irão surgir alguns segmentos interessantes para a empresa. A partir daí, ela pode adotar alguns dos padrões de cobertura do mercado a seguir.

Cada um destes procedimentos vai ter impacto direto no composto mercadológico a ser selecionado. Portanto, estes insumos são essenciais para que se tenha um plano de ação de marketing corretamente dirigido.

3.1.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E DE POSICIONAMENTO

Quando desenvolvemos as análises de segmentação de mercado, e selecionamos alguns segmentos viáveis para a empresa, estamos verificando em que campos a empresa vai atuar. Mas nestas arenas, possivelmente já existam outras empresas atuando, mesmo que não enfocando aquele segmento específico.

Assim, é necessário que caracterizemos um posicionamento dentro destes segmentos selecionados, frente às empresas que já atuam nele. Para tanto, devemos diferenciarmos destes, de maneira a estabelecermos este Posicionamento Competitivo.

ANÁLISE DE VALOR

Uma oferta de marketing só alcançará êxito se proporcionar valor ao seu mercado-alvo. O cliente recebe benefícios e assume custos, por isso definimos valor como a razão entre tudo aquilo que o cliente recebe e tudo o que sacrifica ao fechar um acordo. É muito mais complexo do que uma simples troca comercial. Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais, os custos incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos.

O cliente está sempre optando entre diferentes ofertas de valor, e escolherá sempre aquela que lhe oferecer a melhor relação custo/benefício. O profissional de marketing deve aumentar o valor da oferta para o cliente com diversas estratégias:

- ❖ Aumento de benefícios.
- ❖ Redução de custos.
- ❖ Aumento de benefícios e redução de custos.
- ❖ Aumento de benefícios em proporção maior do que o aumento de custos.
- ❖ Redução de benefícios em proporção menor do que redução de custos.

Outra forma de aumentara a proposta de valor é mostrar ao consumidor que se leva mais qualquer coisa além do produto adquirido, concretizemos esta idéia com o caso de marketing pessoal de David Beckham. A imagem com que o jogador do Real Madrid aparece, vende, quer seja o penteado ou os brincos que usa. Quem consome as réplicas das camisolas com que ele joga, ou quem compra uns brincos iguais aos dele, ou até mesmo que use o mesmo corte de cabelo, acaba por ter uma satisfação acrescida, além do produto físico.

Estima-se que o custo de atrair um novo consumidor é cinco vezes o custo de manter um consumidor fiel. Assim, uma das principais tarefas do marketing é manter seus consumidores satisfeitos. A satisfação do mercado-alvo depende diretamente do desempenho da oferta em relação as expectativas dos clientes. A expectativa por sua vez é construída a partir de experiências anteriores dos consumidores e da reputação, promessas e informações fornecidas pela empresa.

O cliente ficará satisfeito se o desempenho alcançar suas expectativas, e insatisfeito se não alcançar. Se o desempenho for além e superar as expectativas, o cliente então ficará altamente satisfeito ou encantado. Um cliente encantado, vale dez vezes mais para a empresa do que um cliente satisfeito, isso porque os altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar para a concorrência quando parece surgir oferta melhor. Os diferentes aspectos que contribuem na gestão desta satisfação podem ser contemplados pelo composto mercadológico

DESENVOLVIMENTO DO POSICIONAMENTO

Tendo as diferenças sido estabelecidas entre a empresa e suas concorrentes, passamos a estabelecer uma forma de nos inserirmos no mercado com esta diferenciação estabelecida.

Podemos definir posicionamento como "o ato de projetar a oferta da empresa de forma que ela ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos clientes-alvo".

Mas nem todas as diferenças podem ser utilizadas, sob pena de causar um emaranhado de conceitos confusos na mente do consumidor. Devemos selecionar o posicionamento por intermédio de alguns critérios:

- ✓ importância junto aos clientes-alvo;
- ✓ distintividade perante a oferta da concorrência;
- ✓ superioridade às outras soluções encontradas no mercado;
- ✓ comunicabilidade junto aos clientes-alvo;
- ✓ antecipação à necessidade dos clientes-alvo;
- ✓ disponibilidade dos produtos e serviços aos clientes-alvo;
- ✓ rentabilidade para a empresa.

E quantas destas diferenças devem ser passadas para o consumidor? Vários estudiosos dizem que não se deve tentar estabelecer diferenças em todos os atributos. Devemos escolher os que realmente nos posicionam no mercado de maneira diferenciada e agir sobre eles. A criação de um *statement* que resuma estes diferenciais pode ser de grande ajuda para tratar do posicionamento. Mais ainda, devemos comunicar este posicionamento ao público-alvo, de maneira a deixar bem claro quem somos e o que temos a oferecer.

3.1.7 COMPOSTO DE MARKETING

Depois de estudados os diversos intervenientes do marketing, devemos verificar quais são os componentes do composto de marketing que servem como partes integrantes do programa de ação mercadológico. É importante ressaltar que as análises realizadas anteriormente são essenciais para a determinação destes programas de ação.

O composto mercadológico foi formulado primeiramente por Jerome McCarthy em seu livro Basic Marketing (1960) e trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing. O composto é dividido em 4 seções frequentemente chamadas dos "quatro pés". Elas são:

Produto

Do inglês product. A gestão de produto lida com especificações do bem (ou serviço) em questão e as formas como ele se relaciona com as necessidades que o usuário tem. Sendo assim, o responsável por essa área deve cuidar do design, da embalagem do produto, do peso, da marca, das cores, das quantidades por caixa, do empilhamento máximo, etc. Para o cliente seu Produto deve ser a melhor solução.

Conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporcionam benefícios reais ou percebidos com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos de consumidores ou grupos de consumidores.

Preço

Do inglês price. Processo de definição de um preço para o produto, incluindo descontos e financiamentos, tendo em vista o impacto não apenas econômico, mas também psicológico de uma precificação. O responsável por essa área deve cuidar da lista de preços e passá-las aos vendedores os descontos por quantidades adquiridas e, principalmente, se o preço será competitivo diante da concorrência. Para o cliente seu Preço deve oferecer o melhor custo e benefício.

Distribuição (praça)

Do inglês placement. Preocupa-se com a distribuição e refere-se aos canais através dos quais o produto chega aos clientes, inclui pontos de vendas, pronta-entrega, horários e dias de atendimento e diferentes vias de compra. Além disso, o responsável por essa área deve saber exatamente que canais de distribuição utilizará, o seu tamanho e a área geográfica que será coberta logisticamente. Para o seu cliente sua Praça deve ser a mais conveniente.

Comunicação (promoção)

Do inglês promotion. Inclui a propaganda, publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, boca-a-boca, venda pessoal e refere-se aos diferentes métodos de promoção do produto, marca ou empresa. Para seu Cliente a sua Promoção deve ser a mais agradável e presente.

Os profissionais de marketing usam estas variáveis para estabelecer um plano de marketing. Para o plano de marketing ser bem sucedido, a estratégia traçada para os quatro pês, deve refletir a melhor proposta de valor para os consumidores de um mercado-alvo bem definido. A administração de marketing é a aplicação prática deste processo. O Marketing de serviços conta ainda com outros componentes no seu marketing mix: Pessoas, Processos e Evidências Físicas.

4. CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS E COMPOSTO DE PREÇO

4.1 CONCEITOS DE CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS

O modelo de ciclo de vida do produto pode auxiliar na análise do estágio de maturidade de um produto (ou de uma indústria).

Quando fala-se do ciclo de vida de um produto fala-se, por exemplo de aparelhos de fax, carruagens, fornos de microondas e discos de vinil. Não o sucesso ou fracasso de uma versão específica de um produto (por ex.: uma linha de aparelhos de fax da Panasonic).

O ciclo de vida de um produto visa olhar além das fronteiras da empresa, não necessariamente preocupado com a competência da empresa avaliada. A questão seria (com um exemplo atual): quanto vale a pena investir (em pesquisas tecnológicas e em esforços de mercado) em fitas VHS? Através da análise do ciclo de vida do produto pode-se ter um forte auxílio para esta resposta.

Todo negócio busca modos de aumentar suas receitas futuras maximizando o lucro das vendas de produtos e serviços. O fluxo de caixa permite à empresa se manter viável, investir em desenvolvimento de novos produtos e aumentar sua equipe de colaboradores. Tudo para buscar adquirir participação de mercado adicional e se tornar uma líder em sua indústria.

Um fluxo de caixa (receita) consistente e sustentável vindo das vendas dos produtos é crucial para qualquer investimento de longo prazo. A melhor forma de obter um fluxo de caixa contínuo e estável é com um produto "vaca leiteira", um produto líder que tem uma grande participação de mercado em mercados maduros.

Os produtos têm ciclos de vida cada vez mais curtos e muitos produtos em indústrias maduras são revitalizados através da diferenciação e da segmentação do mercado.

Por vezes não é fácil identificar com precisão quando cada estágio começa e termina, por este motivo a prática é caracterizar os estágios, quando as taxas de crescimento ou declínio se tornam bastante pronunciadas. Ainda assim, as empresas devem avaliar a sequência normal do ciclo de vida e a duração média de cada estágio.

Um conhecimento profundo de cada um destes estágios é essencial para os profissionais de marketing, pois cada oferta de marketing requer estratégias diferentes para suas finanças, produção, logística e promoção em cada um de seus ciclos de vida. Esses estágios são:

4.1.1 INTRODUÇÃO DO PRODUTO

O produto é apresentado ao mercado através de um esforço de marketing intenso e focado visando estabelecer uma identidade clara e promover ao máximo o conhecimento do produto. Muitas compras de teste ou por impulso acontecerão nesta fase. É o período de crescimento lento das vendas. É preciso visão a longo prazo, pois o lucro é ainda inexistente neste estágio, onde grandes despesas de lançamento são necessárias.

Estratégias para a fase de introdução do produto:

- desnatamento rápido
- desnatamento lento
- penetração rápida
- penetração lenta

4.1.2 CRESCIMENTO DO PRODUTO

Neste estágio há uma rápida aceitação de mercado, e melhoria significativa no lucro. O mercado apresenta uma abertura à expansão que deve ser explorada. Caracterizado por vendas crescentes, este estágio também traz concorrentes. As ações de marketing buscam sustentação e as repetições de compra do consumidor.

Estratégias para a fase de crescimento:

- melhoria da qualidade e adição de novas características
- acrescentar novos modelos e produtos de flanco
- entrar em novos segmentos de mercado
- aumentar a cobertura de mercado e entrar em novos canais de distribuição
- mudar o apelo de propaganda de conscientização sobre o produto para preferência do produto
- reduzir preços para atrair novos consumidores

4.1.3 MATURIDADE DO PRODUTO

É o momento de redução no crescimento das vendas, porque o produto já foi aceito pela maioria dos consumidores potenciais. Este estágio fica evidente quando alguns concorrentes começam a deixar o mercado, a velocidade das vendas é dramaticamente reduzida e o volume de vendas se estabiliza. O lucro estabiliza-se até entrar em declínio graças ao aumento das despesas de marketing em defendê-lo da concorrência. Nesta fase, os consumidores fiéis repetem suas compras.

Estratégias para a fase de maturidade:

- modificação do mercado
 - expansão dos consumidores
 - expansão da taxa de consumo
- modificação do produto
 - melhoria da qualidade
 - melhoria de características
 - melhoria de estilo (design)
- modificação do composto de marketing
 - preço
 - distribuição
 - propaganda
 - promoção de vendas
 - venda pessoal
 - marketing direto
 - serviços

4.1.4 DECLÍNIO DO PRODUTO

Período de forte queda nas vendas e no lucro. Este estágio pode ser causado por uma competição feroz, condições econômicas desfavoráveis, mudanças nas tendências ou outros fatos. É o momento de desaceleração, eliminação ou revitalização, com a introdução de um novo produto/serviço e seu próprio ciclo de vida.

Estratégias para a fase de declínio:

- identificação dos produtos fracos
- manter

- modificar
- abandonar
- manter o nível de investimento
- aumentar o investimento
- reduzir o investimento
- retrair seletivamente
- recuperar ao máximo
- desacelerar rapidamente

4.2 COMPOSTO DE PREÇO

Com relação ao preço, devemos verificar a colocação dos produtos no mercado, relativamente ao posicionamento que estamos especificando.

A decisão de estabelecer o preço de lançamento de um produto no mercado é muito importante, pois nela estão envolvidos os custos de fabricação e a margem de lucro desejada, os preços dos concorrentes e a reação dos consumidores ao preço que se pretende determinar.

As etapas do estabelecimento de preço são:

4.2.1 ESTABELECIMENTO DE PREÇO

- Selecionar o objetivo de preço: antes de determinarmos o preço propriamente dito, é importante termos em mente o que queremos dele. Diversas são as possibilidades, como a sobrevivência, a maximização das vendas atuais, a penetração de mercado, a desnatação do mercado, o retorno do investimento ou liderança de qualidade. Para cada opção o tratamento do preço é diferenciado.
- Determinar a demanda: conhecer sua elasticidade, existência de substitutos, valor único (exclusividade).
- Estimar os custos da empresa para avaliar as potencialidades da precificação a ser adotada e a compatibilidade da estrutura de custos da empresa a ela.
- Analisar os preços e ofertas dos concorrentes. Numa ação em um

mercado turbulento, é importante que a avaliação constante dos preços e condições de pagamento, financiamento e subsídios dos concorrentes ocorra de forma sistemática para que não se perca a competitividade

- Selecionar um método de estabelecimento de preço. Esta decisão normalmente é feita em conjunto com a área financeira da empresa, de forma a definir como os preços serão estabelecidos.
- Escolher o preço final.

4.2.3 ADEQUAÇÃO DO PREÇO

Muitas vezes durante a vida de um produto já lançado é necessário efetuar adequações de preço para diferentes regiões, momentos, clientes. Enfim, os fatores que determinam essa adequação são múltiplos, como, por exemplo, preços regionais, descontos e concessões, preços promocionais, preços diferenciados e preços com base no composto do produto.

4.2.4 VARIAÇÕES DE PREÇOS

Em certas ocasiões é necessário aumentar ou reduzir preços, assim como avaliar as reações dos clientes, concorrentes e dos próprios vendedores face a essas mudanças.

5. CONCLUSÃO

Do que foi apontado neste trabalho, as microempresas estão cada dia mais necessitando de diversos tipos de recursos e ferramentas nas quais facilitem as suas informações gerenciais, isto no passado era algo esquecido pelas microempresas.

Devemos sempre ter em mente que o objetivo de uma microempresa não é somente dar lucro para poder dividir entre os sócios, ela vai além disso, tendo um papel social e cultural muito importante para com a sociedade.

Quando um empreendedor pensar em constituir uma microempresa, deve ter todo um planejamento pois é como gerar um filho no qual usamos este exemplo da seguinte forma :

Gravidez	=	Plano de Negócios
Nascimento / Certidão Nascimento	=	Constituição / Contato Social
Criação	=	Administração
Falecimento / Certidão de Óbito	=	Encerramento / Distrato Social

Atualmente e tendo uma visão futurística do seu negócio, os microempresários e, logo também, os empreendedores e futuros empresários, antes de pensarem em dar corpo ao negócio deve iniciar de forma coerente e montando o seu plano de negócios, colocando as metas e objetivos da sua microempresa e também tendo bem claro para si e seus empregados a missão da empresa.

No passado, em épocas de inflação, muitas empresas obtiveram um lucro ilusório do seus seguimento pois ganhava-se muito mais na especulação de mercado e nos seus estoques elevados do que no objetivo e missão da empresa o que com o passar dos anos e “baixa inflação” somente estabeleceu no mercado a microempresa que realmente administrava o seu seguimento, mesmo que de um jeito primata, mas tendo uma preocupação com o seu produto no mercado.

As microempresas que não se preocuparam com as mudanças na qual o Brasil veio passando nos últimos 15 anos, dificilmente encontramos alguma estabelecida nos dias de hoje, pois as médias e grandes empresa, tendo um mix de produtos e serviços e também uma maior equipe administrativa conseguem ter uma maior poder de compras na matéria prima fazendo assim que o custo do seu produto

ou serviço diminua e com a sua equipe administrativa treinada consiga ter as informações gerenciais quase que a toque de caixa, assim detectando em pouco tempo aonde se encontra a possível “falha” nos seus objetivos.

Percebemos que o perfil do empreendedor brasileiro tem mudado a cada dia para melhor e o microempresário tem passado por algumas dificuldades de adaptação com este novo conceito estabelecido, alguns empresários tem se motivado e se aperfeiçoando nos seus conhecimentos, informações e métodos de trabalho outros ainda não tem percebido as constantes mudanças, alguns por comodismo e outros por falta de instrução cultural, portanto devemos estar bem cientes que as mudanças ocorreram e ainda ocorrerão isto é inevitável, precisamos conscientizar os microempresários da existências das novas tecnologias, informações e métodos para a continuidade e perpetuidade da microempresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BULGACOV, SÉRGIO. **Manual de Gestão Empresarial**, São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BRUNI, ADRIANO LEAL. **A Administração de Custos, Preços e Lucros**, São Paulo: Editora Atlas, 2006.

IUDICIBUS, SÉRGIO DE. **Contabilidade Gerencial**, São Paulo: Editora Atlas, 6ª edição, 1998.

AMARO, M.N; PAIVA, S.M.C. **Situação das Micro e Pequenas Empresas**, Brasília, Consultoria Legislativa 02 de abril de 2002.

FERREIRA, ADEMIR ANTONIO; REIS, ANA CARLA FONSECA; PEREIRA, MARIA ISABEL. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**, São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

GERBER, MICHAEL E. **Empreender fazendo a diferença**, São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2004.

SILVA, DANIEL SALGUEIRO DA. **Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas**, Brasília: CFC: SEBRAE, 5ª edição, 2002.

ANEXOS

ANEXO I

ENQUADRAMENTO DAS EMPRESAS POR NÚMEROS DE EMPREGADOS

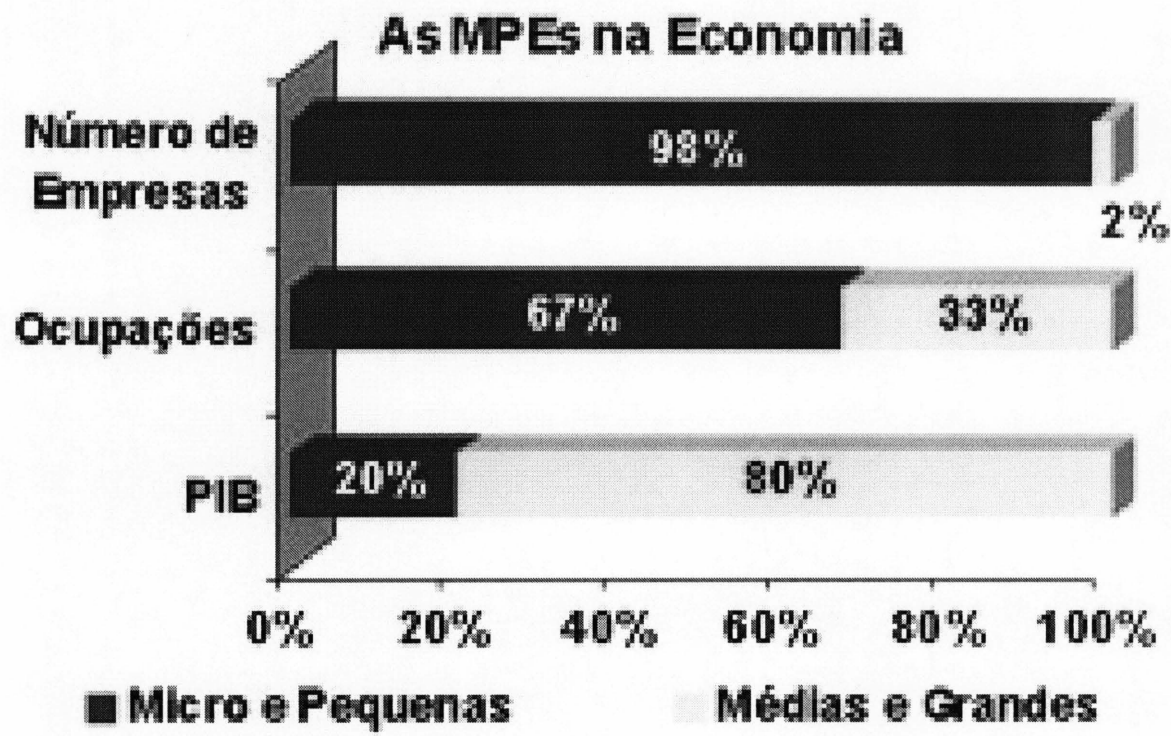
Porte/ Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

ANEXO II

TAXA DE MORTALIDADE

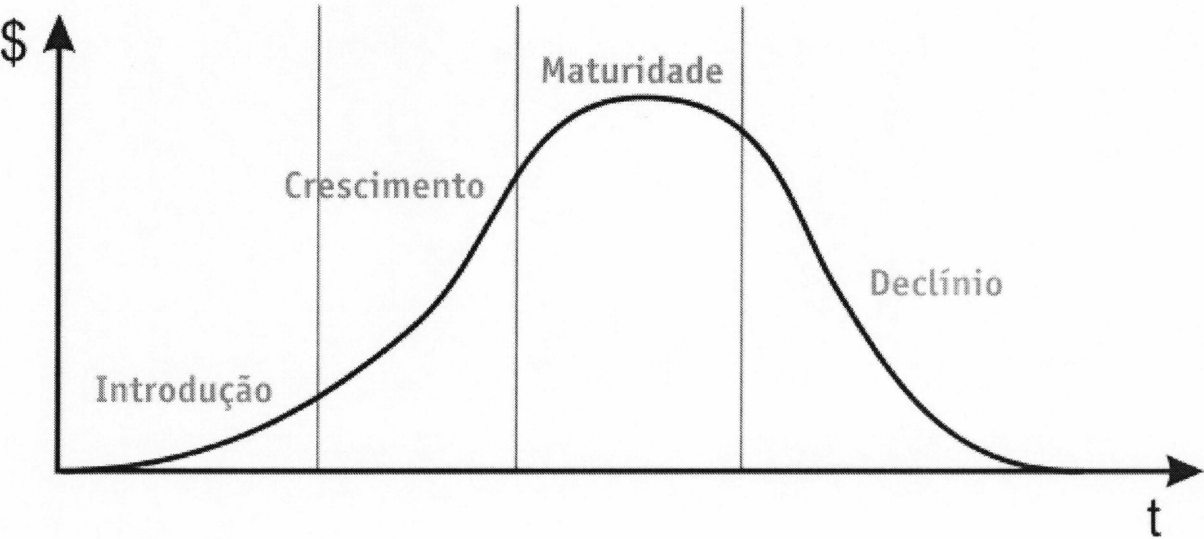


AS ME E EPP NA ECONOMIA



ANEXO IV

RENTABILIDADE X TEMPO



ANEXO V

ESTATUTO DA MICROEMPRESA E EMPRESA DE PEQUENO PORTE

LEI No 9.841, DE 5 DE OUTUBRO DE 1999

Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA - Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DO TRATAMENTO JURÍDICO DIFERENCIADO

Art. 1º Nos termos dos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, é assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe esta Lei e a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores.

Parágrafo único. O tratamento jurídico simplificado e favorecido, estabelecido nesta Lei, visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

CAPÍTULO II

DA DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

§ 1º No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês.

§ 2º O enquadramento de firma mercantil individual ou de pessoa jurídica em microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o seu desenquadramento, não implicarão alteração, denúncia ou qualquer restrição em relação a contratos por elas anteriormente firmados.

§ 3º O Poder Executivo atualizará os valores constantes dos incisos I e II com base na variação acumulada pelo IGP-DI, ou por índice oficial que venha a substituí-lo.

Art. 3º Não se inclui no regime desta Lei a pessoa jurídica em que haja participação:

- I - de pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica;
- II - de pessoa física que seja titular de firma mercantil individual ou sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado na forma desta Lei, salvo se a participação não for superior a dez por cento do capital social de outra empresa desde que a receita bruta global anual ultrapasse os limites de que tratam os incisos I e II do art. 2º.

Parágrafo único. O disposto no inciso II deste artigo não se aplica à participação de microempresas ou de empresas de pequeno porte em centrais de compras, bolsas de subcontratação, consórcios de exportação e outras formas de associação assemelhadas, inclusive as de que trata o art. 18 desta Lei.

CAPÍTULO III

DO ENQUADRAMENTO

Art. 4º A pessoa jurídica ou firma mercantil individual que, antes da promulgação desta Lei, preenchia os seus requisitos de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte, excetuadas as já enquadradas no regime jurídico anterior, comunicará esta situação, conforme o caso, à Junta Comercial ou ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, para fim de registro, mediante simples comunicação, da qual constarão:

- I - a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte;
- II - o nome e demais dados de identificação da empresa;
- III - a indicação do registro de firma mercantil individual ou do arquivamento dos atos constitutivos da sociedade;

IV - a declaração do titular ou de todos os sócios de que o valor da receita bruta anual da empresa não excedeu, no ano anterior, o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso, e de que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º.

Art. 5º Tratando-se de empresa em constituição, deverá o titular ou sócios, conforme o caso, declarar a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, que a receita bruta anual não excederá, no ano da constituição, o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso, e que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º desta Lei.

Art. 6º O arquivamento, nos órgãos de registro, dos atos constitutivos de firmas mercantis individuais e de sociedades que se enquadrarem como microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o arquivamento de suas alterações, é dispensado das seguintes exigências:

I - certidão de inexistência de condenação criminal, exigida pelo inciso II do art. 37 da Lei 8.934, de 18 de novembro de 1994, que será substituída por declaração do titular ou administrador, firmada sob as penas da lei, de não estar impedido de exercer atividade mercantil ou a administração de sociedade mercantil, em virtude de condenação criminal;

II - prova de quitação, regularidade ou inexistência de débito referente a tributo ou contribuição de qualquer natureza, salvo no caso de extinção de firma mercantil individual ou de sociedade.

Parágrafo único. Não se aplica às microempresas e às empresas de pequeno porte o disposto no § 2º do art. 1º da Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994.

Art. 7º Feita a comunicação, e independentemente de alteração do ato constitutivo, a microempresa adotará, em seguida ao seu nome, a expressão "microempresa" ou, abreviadamente, "ME", e a empresa de pequeno porte, a expressão "empresa de pequeno porte" ou "EPP".

Parágrafo único. É privativo de microempresa e de empresa de pequeno porte o uso das expressões de que trata este artigo.

CAPÍTULO IV

DO DESENQUADRAMENTO E REENQUADRAMENTO

Art. 8º O desenquadramento da microempresa e da empresa de pequeno porte dar-se-á quando excedidos ou não alcançados os respectivos limites de receita bruta anual fixados no art. 2º.

§ 1º Desenquadrada a microempresa, passa automaticamente à condição de empresa de pequeno porte, e esta passa à condição de empresa excluída do regime desta Lei ou retorna à condição de microempresa.

§ 2º A perda da condição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, em decorrência do excesso de receita bruta, somente ocorrerá se o fato se verificar durante dois anos consecutivos ou três anos alternados, em um período de cinco anos.

Art. 9º A empresa de pequeno porte reenquadrada como empresa, a microempresa reenquadrada na condição de empresa de pequeno porte e a empresa de pequeno porte reenquadrada como microempresa comunicarão este fato ao órgão de registro, no prazo de trinta dias, a contar da data da ocorrência.

Parágrafo único. Os requerimentos e comunicações previstos neste Capítulo e no Capítulo III poderão ser feitos por via postal, com aviso de recebimento.

CAPÍTULO V

DO REGIME PREVIDENCIÁRIO E TRABALHISTA

Art. 10. O Poder Executivo estabelecerá procedimentos simplificados, além dos previstos neste Capítulo, para o cumprimento da legislação previdenciária e trabalhista por parte das microempresas e das empresas de pequeno porte, bem como para eliminar exigências burocráticas e obrigações acessórias que sejam incompatíveis com o tratamento simplificado e favorecido previsto nesta Lei.

Art. 11. A microempresa e a empresa de pequeno porte são dispensadas do cumprimento das obrigações acessórias a que se referem os arts. 74; 135, § 2º; 360; 429 e 628, § 1º, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Parágrafo único. O disposto no *caput* deste artigo não dispensa a microempresa e a empresa de pequeno porte dos seguintes procedimentos:

- I - anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS;
- II - apresentação da Relação Anual de Informações Sociais - Rais e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - Caged;
- III - arquivamento dos documentos comprobatórios de cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, enquanto não prescreverem essas obrigações;

IV - apresentação da Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - Gfip.

Art. 12. Sem prejuízo de sua ação específica, as fiscalizações trabalhista e previdenciária prestarão, prioritariamente, orientação à microempresa e à empresa de pequeno porte.

Parágrafo único. No que se refere à fiscalização trabalhista, será observado o critério da dupla visita para lavratura de autos de infração, salvo quando for constatada infração por falta de registro de empregado, ou anotação da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS, ou ainda na ocorrência de reincidência, fraude, resistência ou embaraço à fiscalização.

Art. 13. Na homologação de rescisão de contrato de trabalho, o extrato de conta vinculada ao trabalhador relativa ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS poderá ser substituído pela Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - Gfip pré-impressa no mês anterior, desde que sua quitação venha a ocorrer em data anterior ao dia dez do mês subsequente a sua emissão.

CAPÍTULO VI

DO APOIO CREDITÍCIO

Art. 14. O Poder Executivo estabelecerá mecanismos fiscais e financeiros de estímulo às instituições financeiras privadas no sentido de que mantenham linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte.

Art. 15. As instituições financeiras oficiais que operam com crédito para o setor privado manterão linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, devendo o montante disponível e suas condições de acesso ser expressas, nos respectivos documentos de planejamento, e amplamente divulgados.

Parágrafo único. As instituições de que trata este artigo farão publicar, semestralmente, relatório detalhado dos recursos planejados e aqueles efetivamente utilizados na linha de crédito mencionada neste artigo, analisando as justificativas do desempenho alcançado.

Art. 16. As instituições de que trata o art. 15, nas suas operações com as microempresas e com as empresas de pequeno porte, atuarão, em articulação com as entidades de apoio e representação daquelas empresas, no sentido de propiciar

mecanismos de treinamento, desenvolvimento gerencial e capacitação tecnológica articulados com as operações de financiamento.

Art. 17. Para fins de apoio creditício à exportação, serão utilizados os parâmetros de enquadramento de empresas, segundo o porte, aprovados pelo Mercado Comum do Sul - Mercosul para as microempresas e para as empresas de pequeno porte.

Art. 18. (Vetado)

CAPÍTULO VII

DO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Art. 19. O Poder Executivo estabelecerá mecanismos de incentivos fiscais e financeiros, de forma simplificada e descentralizada, às microempresas e às empresas de pequeno porte, levando em consideração a sua capacidade de geração e manutenção de ocupação e emprego, potencial de competitividade e de capacitação tecnológica, que lhes garantirão o crescimento e o desenvolvimento.

Art. 20. Dos recursos federais aplicados em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica na área empresarial, no mínimo vinte por cento serão destinados, prioritariamente, para o segmento da microempresa e da empresa de pequeno porte.

Parágrafo único. As organizações federais atuantes em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica deverão destacar suas aplicações voltadas ao apoio às microempresas e às empresas de pequeno porte.

Art. 21. As microempresas e as empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido no que diz respeito ao acesso a serviços de metrologia e certificação de conformidade prestados por entidades tecnológicas públicas.

Parágrafo único. As entidades de apoio e de representação das microempresas e das empresas de pequeno porte criarão condições que facilitem o acesso aos serviços de que trata o art. 20.

Art. 22. O Poder Executivo diligenciará para que se garantam às entidades de apoio e de representação das microempresas e das empresas de pequeno porte condições para capacitarem essas empresas para que atuem de forma competitiva no mercado interno e externo, inclusive mediante o associativismo de interesse econômico.

Art. 23. As microempresas e as empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido quando atuarem no mercado internacional, seja

importando ou exportando produtos e serviços, para o que o Poder Executivo estabelecerá mecanismos de facilitação, desburocratização e capacitação.

Parágrafo único. Os órgãos e entidades da Administração Federal Direta e Indireta, intervenientes nas atividades de controle da exportação e da importação, deverão adotar procedimentos que facilitem as operações que envolvam as microempresas e as empresas de pequeno porte, otimizando prazos e reduzindo custos.

Art. 24. A política de compras governamentais dará prioridade à microempresa e à empresa de pequeno porte, individualmente ou de forma associada, com processo especial e simplificado nos termos da regulamentação desta Lei.

CAPÍTULO VIII

DA SOCIEDADE DE GARANTIA SOLIDÁRIA

Art. 25. É autorizada a constituição de Sociedade de Garantia Solidária, constituída sob a forma de sociedade anônima, para a concessão de garantia a seus sócios participantes, mediante a celebração de contratos.

Parágrafo único. A sociedade de garantia solidária será constituída de sócios participantes e sócios investidores:

I - os sócios participantes serão, exclusivamente, microempresas e empresas de pequeno porte com, no mínimo, dez participantes e participação máxima individual de dez por cento do capital social;

II - os sócios investidores serão pessoas físicas ou jurídicas, que efetuarão aporte de capital na sociedade, com o objetivo exclusivo de auferir rendimentos, não podendo sua participação, em conjunto, exceder a quarenta e nove por cento do capital social.

Art. 26. O estatuto social da sociedade de garantia solidária deve estabelecer:

I - finalidade social, condições e critérios para admissão de novos sócios participantes e para sua saída e exclusão;

II - privilégio sobre as ações detidas pelo sócio excluído por inadimplência;

III - proibição de que as ações dos sócios participantes sejam oferecidas como garantia de qualquer espécie; e

IV - estrutura, compreendendo a Assembléia-Geral, órgão máximo da sociedade, que elegerá o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração, que, por sua vez, indicará a Diretoria Executiva.

Art. 27. A sociedade de garantia solidária é sujeita ainda às seguintes condições:

I - proibição de concessão a um mesmo sócio participante de garantia superior a dez por cento do capital social ou do total garantido pela sociedade, o que for maior;

II - proibição de concessão de crédito a seus sócios ou a terceiros; e

III - dos resultados líquidos, alocação de cinco por cento, para reserva legal, até o limite de vinte por cento do capital social; e de cinquenta por cento da parte correspondente aos sócios participantes para o fundo de risco, que será constituído também por aporte dos sócios investidores e de outras receitas aprovadas pela Assembléia-Geral da sociedade.

Art. 28. O contrato de garantia solidária tem por finalidade regular a concessão da garantia pela sociedade ao sócio participante, mediante o recebimento da taxa de remuneração pelo serviço prestado, devendo fixar as cláusulas necessárias ao cumprimento das obrigações do sócio beneficiário perante a sociedade.

Parágrafo único. Para a concessão da garantia, a sociedade de garantia solidária poderá exigir a contragarantia por parte do sócio participante beneficiário.

Art. 29. As microempresas e as empresas de pequeno porte podem oferecer as suas contas e valores a receber como lastro para a emissão de valores mobiliários a serem colocados junto aos investidores no mercado de capitais.

Art. 30. A sociedade de garantia solidária pode conceder garantia sobre o montante de recebíveis de seus sócios participantes, objeto de securitização, podendo também prestar o serviço de colocação de recebíveis junto a empresa de securitização especializada na emissão dos títulos e valores mobiliários transacionáveis no mercado de capitais.

Parágrafo único. O agente fiduciário de que trata o *caput* não tem direito de regresso contra as empresas titulares dos valores e contas a receber, objeto de securitização.

Art. 31. A função de registro, acompanhamento e fiscalização das sociedades de garantia solidária, sem prejuízo das autoridades governamentais competentes, poderá ser exercida pelas entidades vinculadas às microempresas e às empresas de pequeno porte, em especial o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, mediante convênio a ser firmado com o Executivo.

CAPÍTULO IX

DAS PENALIDADES

Art. 32. A pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, sem observância dos requisitos desta Lei, pleitear seu enquadramento ou se mantiver enquadrada como

microempresa ou empresa de pequeno porte estará sujeita às seguintes consequências e penalidades:

I - cancelamento de ofício de seu registro como microempresa ou como empresa de pequeno porte;

II - aplicação automática, em favor da instituição financeira, de multa de vinte por cento sobre o valor monetariamente corrigido dos empréstimos obtidos com base nesta Lei, independentemente do cancelamento do incentivo de que tenha sido beneficiada.

Art. 33. A falsidade de declaração prestada objetivando os benefícios desta Lei caracteriza o crime de que trata o art. 299 do Código Penal, sem prejuízo de enquadramento em outras figuras penais.

CAPÍTULO X

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 34. Os órgãos fiscalizadores de registro de produtos procederão a análise para inscrição e licenciamento a que estiverem sujeitas as microempresas e as empresas de pequeno porte, no prazo máximo de trinta dias, a contar da data de entrega da documentação ao órgão.

Art. 35. As firmas mercantis individuais e as sociedades mercantis e civis enquadráveis como microempresa ou empresa de pequeno porte que, durante cinco anos, não tenham exercido atividade econômica de qualquer espécie, poderão requerer e obter a baixa no registro competente, independentemente de prova de quitação de tributos e contribuições para com a Fazenda Nacional, bem como para com o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.

Art. 36. A inscrição e alterações da microempresa e da empresa de pequeno porte em órgãos da Administração Federal ocorrerá independentemente da situação fiscal do titular, sócios, administradores ou de empresas de que estes participem.

Art. 37. As microempresas e as empresas de pequeno porte são isentas de pagamento de preços, taxas e emolumentos remuneratórios de registro das declarações referidas nos arts. 4o, 5o e 9o desta Lei.

Art. 38. Aplica-se às microempresas o disposto no § 1o do art. 8o da Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995, passando essas empresas, assim como as pessoas

físicas capazes, a serem admitidas a proporem ação perante o Juizado Especial, excluídos os cessionários de direito de pessoas jurídicas.

Art. 39. O protesto de título, quando o devedor for microempresário ou empresa de pequeno porte, é sujeito às seguintes normas:

I - os emolumentos devidos ao tabelião de protesto não excederão um por cento do valor do título, observado o limite máximo de R\$ 20,00 (vinte reais), incluídos neste limite as despesas de apresentação, protesto, intimação, certidão e quaisquer outras relativas à execução dos serviços;

II - para o pagamento do título em cartório, não poderá ser exigido cheque de emissão de estabelecimento bancário, mas, feito o pagamento por meio de cheque, de emissão de estabelecimento bancário ou não, a quitação dada pelo tabelionato de protesto será condicionada à efetiva liquidação do cheque;

III - o cancelamento do registro de protesto, fundado no pagamento do título, será feito independentemente de declaração de anuência do credor, salvo no caso de impossibilidade de apresentação do original protestado;

IV - para os fins do disposto no *caput* e nos incisos I, II e III, caberá ao devedor provar sua qualidade de microempresa ou de empresa de pequeno porte perante o tabelionato de protestos de títulos, mediante documento expedido pela Junta Comercial ou pelo Registro Civil das Pessoas Jurídicas, conforme o caso.

Art. 40. Os arts. 29 e 31 da Lei nº 9.492, de 10 de setembro de 1997, passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 29. Os cartórios fornecerão às entidades representativas da indústria e do comércio ou àquelas vinculadas à proteção do crédito, quando solicitada, certidão diária, em forma de relação, dos protestos tirados e dos cancelamentos efetuados, com a nota de se cuidar de informação reservada, da qual não se poderá dar publicidade pela imprensa, nem mesmo parcialmente." (NR)

"§ 1º O fornecimento da certidão será suspenso caso se desatenda ao disposto no *caput* ou se forneçam informações de protestos cancelados." (NR)

"§ 2º Dos cadastros ou bancos de dados das entidades referidas no *caput* somente serão prestadas informações restritivas de crédito oriundas de títulos ou documentos de dívidas regularmente protestados cujos registros não foram cancelados." (NR)

"§ 3º Revogado."

"Art. 31. Poderão ser fornecidas certidões de protestos, não cancelados, a quaisquer interessados, desde que requeridas por escrito." (NR)

Art. 41. Ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior compete acompanhar e avaliar a implantação efetiva das normas desta Lei, visando seu cumprimento e aperfeiçoamento.

Parágrafo único. Para o cumprimento do disposto neste artigo, o Poder Executivo é autorizado a criar o Fórum Permanente da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, com participação dos órgãos federais competentes e das entidades vinculadas ao setor.

Art. 42. O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de noventa dias, a contar da data de sua publicação.

Art. 43. Revogam-se as Leis nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, e nº 8.864, de 28 de março de 1994.

Brasília, 5 de outubro de 1999;

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Pedro Malan

Francisco Dornelles

Alcides Lopes Tápias

ANEXO VI

PEFIL DO GERENTE X EMPREENDEDOR X INTRA-EMPREENDEDOR

PARTES ENVOLVIDAS

Características	Gerente	Empreendedor	Intra-empreendedor
Motivação	Poder	Liberdade de ação, Auto-motivação	Liberdade de ação e recompensa Organizacional
Actividades	Delega a sua autoridade	Arregaça as mangas, Colabora com os outros	Delega mas colabora
Competência	Administração, Política	Negócios, Gerência e Política	Empreendedor com mais habilidade Política
Interesses	Acontecimentos internos da empresa	Tecnologia e mercado	Dentro e fora da empresa, mercado
Erros	Evitar erros	Aprendizagem com erros	Erros são evitados, mas aprende-se com eles
Decisões	Interage do assunto para depois delegar	Visão e decisão própria, Acção versus Discussão	Fundamentação
Sistema	Burocracia o satisfaz	Se o sistema não o satisfaz, constrói o seu	Acomoda-se ou provoca curto-circuito
Relações	Hierarquia	Negociação	Hierarquia "amiga"